

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR**  
**2017/2018**



**TII**

**A AVALIAÇÃO DO ESTADO PSICOLÓGICO E DISCIPLINAR DO  
PESSOAL. CASO DE ESTUDO DA MARINHA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**Luis Filipe Cardoso Nunes dos Santos**  
**PRIMEIRO-TENENTE, M**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A AVALIAÇÃO DO ESTADO PSICOLÓGICO E  
DISCIPLINAR DO PESSOAL. CASO DE ESTUDO DA  
MARINHA**

**PRIMEIRO-TENENTE, M, Luis Filipe Cardoso Nunes dos Santos**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M

Pedrouços 2018



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A AVALIAÇÃO DO ESTADO PSICOLÓGICO E  
DISCIPLINAR DO PESSOAL. CASO DE ESTUDO DA  
MARINHA**

**PRIMEIRO-TENENTE, M, Luis Filipe Cardoso Nunes dos Santos**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M

Orientador: CAPITÃO-DE-FRAGATA, M, Jorge Miguel Morais Chumbo

Pedrouços 2018



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, Luis Filipe Cardoso Nunes dos Santos, declaro por minha honra que o documento intitulado **A avaliação do estado psicológico e disciplinar do pessoal. Caso de estudo da Marinha** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CPOS-M 2017/18** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **18 de maio de 2018**

Luis Filipe Cardoso Nunes dos Santos  
Primeiro-tenente, M



## **Agradecimentos**

Ao Capitão-de-fragata Jorge Morais Chumbo, pela disponibilidade e interesse demonstrado na orientação deste trabalho de investigação.

Aos meus Pais, pela educação que me proporcionaram, essencial para ter chegado aqui.

À Rita, ao Francisco e à Constança por serem o meu Porto de Abrigo.

A todos o meu muito obrigado.



## Índice

Introdução .....	1
1. Uma visão abrangente.....	7
1.1. Contextualização.....	7
1.2. União Europeia e Organizações Governamentais .....	8
1.3. A OTAN .....	9
1.4. Armada Espanhola.....	10
1.5. <i>Royal Navy</i> .....	11
1.6. Exército Português.....	12
1.7. Força Aérea.....	12
1.8. Síntese conclusiva.....	13
2. Marinha Portuguesa .....	15
2.1. Avaliação do estado psicológico .....	15
2.2. Avaliação da satisfação.....	17
2.3. Avaliação dos riscos psicossociais .....	17
2.3.1. Os riscos psicossociais .....	17
2.3.2. A avaliação .....	18
2.4. Síntese conclusiva.....	19
3. Um novo modelo .....	20
3.1. COPSOQ II.....	20
3.2. Contributos para um novo modelo .....	21
3.3. Síntese conclusiva.....	22
Conclusões.....	24
Bibliografia.....	27

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Esquema do Objeto Investigação, Objetivos e Questões de Investigação .....	4
--------------------------------------------------------------------------------------	---



## **Resumo**

A Marinha Portuguesa efetua a avaliação do estado psicológico do seu pessoal desde 1975. Em 2011, foi implementada uma grelha que, atualmente, não permite percecionar a realidade nas diversas unidades de Marinha, comprometendo, assim, a sua eficácia como ferramenta de apoio ao comando. Perante esta problemática surge o objeto da investigação que nos propomos estudar: o processo de avaliação do estado psicológico e disciplinar do pessoal da Marinha.

Os principais métodos utilizados foram a análise documental e as entrevistas exploratórias, tornando-se possível agregar conhecimento sobre a avaliação do estado psicológico, que evidenciou as limitações do procedimento atual, face ao que atualmente se conhece, aplica e preconiza.

Esta investigação permitiu conhecer e analisar as diretivas que a OTAN e a União Europeia disponibilizam aos seus aliados/membros, assim como os casos práticos de marinhas congéneres (Armada Espanhola e *Royal Navy*), bem como dos outros ramos da Forças Armadas Portuguesas e, a partir daí, identificar as boas práticas na área da avaliação do bem-estar psicológico.

A atualização do processo em estudo, de acordo com o conjunto de medidas aqui propostas, permitirá dotar a Marinha de uma ferramenta válida de apoio à gestão de topo na área do pessoal.

## **Palavras-chave**

Bem-estar; Avaliação Estado Psicológico; Riscos Psicossociais



### ***Abstract***

The Portuguese Navy has been evaluating the psychological status of its staff since 1975. In 2011, a grid was implemented that, currently, does not allow us to perceive the reality in the different units of the Navy, thus jeopardizing its effectiveness as a tool to support the command. In view of this issue is the object of the investigation we propose to study: The evaluation process of the psychological state and discipline of the Navy staff.

The main methods used were documental analysis and exploratory interviews, making it possible to add knowledge on the assessment of the psychological state, which showed the limitations of the current procedure, in relation to what is currently known, applied and advocated.

This investigation has allowed to know and to analyse the directives that NATO and the European Union provide to their allies / members, as well as cases studies of congenial navies (Spanish Navy and Royal Navy), and the other branches of the Portuguese Armed Forces and, from there to identify best practices in the area of evaluation of psychological well-being.

The update of the process being studied, according to the set of measures proposed here, will provide the Navy with a valid tool to support the top management in the personnel area.

### ***Keywords***

Well-being; Psychological State Assessment; Psychosocial Risks





### **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

ACT	Autoridade para as Condições de Trabalho
AEP	Avaliação do Estado Psicológico
AFCAS	<i>Armed Forces Continuous Attitude Survey</i>
ALM	Almirante
BE	Bem-estar
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CFR	Capitão-de-fragata
CMG	Capitão-de-mar-e-guerra
CO	Comportamento Organizacional
COPSOQ II	<i>Copenhagen Psychosocial Questionnaire II</i>
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
CPSIFA	Centro de Psicologia da Força Aérea
DEM	Diretiva Estratégica da Marinha
DPM	Diretiva de Planeamento da Marinha
DSRH	Diretiva Setorial de Recursos Humanos
EMA	Estado-Maior da Armada
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
EP	Estado Psicológico
EU	União Europeia
EU-OSHA	<i>European Agency for Safety and Health at Work</i>
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IGM	Inspeção Geral de Marinha
IUM	Instituto Universitário Militar
MP	Marinha Portuguesa



NAT	Norma de Autoridade Técnica
NEP / ACA	Norma Executória Permanente Académica
OE	Objetivo Específico
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OG	Objetivo Geral
OI	Objeto de Investigação
OMS	Organização Mundial de Saúde
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PAEP	Processo de Avaliação do Estado Psicológico
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
RH	Recursos Humanos
SP	Superintendência do Pessoal
ST-EPSI	Serviço Técnico Esp. Psicologia
TIFC	Trabalho Individual de Fim de Curso
TII	Trabalho de Investigação Individual
TRIM	<i>Naval Trauma Risk Management</i>
VALM	Vice-almirante



## Introdução

“O bem-estar, é hoje em dia, um elemento muito importante nas organizações” (Palma, 2017).

Decorreu quase uma década desde a última revisão da doutrina relacionada com a avaliação do estado psicológico na Marinha Portuguesa (MP). As condições de trabalho, o mundo cada vez mais tecnológico, a diferença entre as sucessivas gerações, a interação trabalhador-empregador realizada com recurso a plataformas *online* e a crise económica constituem, no seu todo, um conjunto de alterações que fizeram emergir novos estudos e trabalhos onde o bem-estar, a felicidade e o *stress* no trabalho ocupam um lugar de destaque.

Este trabalho de investigação tem como propósito estudar a avaliação do estado psicológico e disciplinar do pessoal na Marinha, procurando atualizá-lo e dotá-lo de características que o constituam como uma mais valia para o exercício da ação de comando, nas diversas unidades de Marinha.

### Enquadramento e justificação do tema

Este trabalho de investigação tem como enunciado “A Avaliação do Estado Psicológico (AEP) e Disciplinar do Pessoal. Caso de estudo da Marinha”.

O Tenente-coronel Cardoso, comandante da KFOR<sup>1</sup> 2016/2017, considera o bem-estar como a perceção que temos perante nós próprios, a nossa unidade e a nossa vida. Esta preocupação insere-se na arte de comando, constituída pelas ações de direção, coordenação e controlo, onde a segurança assume especial destaque. Neste sentido, os fatores de risco que afetam o pessoal e que potenciam a ocorrência de acidentes ou incidentes, devem ser compreendidos e circunscritos, evitando o agravamento desses riscos e a degradação dos resultados corporativos (Cardoso, 2018b).

Estes dados permitem ter uma perceção da importância que o grau de felicidade tem visto influenciar diretamente o rendimento do pessoal, "se não estiverem felizes não correspondem para o objetivo que eu defini" como comandante da Força (Cardoso, 2018b).

Existem, na atualidade diversos observatórios e/ou organismos que visam a implementação de ferramentas, estratégias e modelos desenvolvidos em programas de sensibilização, fundamentados em estudos sobre segurança no trabalho. Estes observatórios têm como missão melhorar as condições de trabalho através da definição de estratégias de intervenção a nível individual e/ou organizacional. Portugal ocupa um lugar de destaque

---

<sup>1</sup> Kosovo Forces



preocupante na área da saúde mental, sendo premente a adoção de medidas/políticas que visem melhorar o atual cenário (OECD, 2017).

A adoção de ferramentas que monitorizem os fatores de risco do pessoal está intrinsecamente ligada à sua segurança e à segurança física da unidade, constituindo-se, ambas como componentes da segurança militar.

É neste espaço de percepção que a avaliação do Estado Psicológico funciona como agregador de conhecimento, fundamental para o exercício da ação de comando, para que não nos esqueçamos de que para liderar pessoas temos que as conhecer.

Este tema decorre da Diretiva de Planeamento da Marinha (DPM) 2017 (GABCEMA, 2017), encontrando paralelo na Diretiva Estratégica da Marinha 2018 (DEM). O Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA), refere na sua nota introdutória, neste último documento, o propósito da DEM: “elevados níveis de motivação individual e de forte espírito colaborativo – elementos essenciais para gerar ambientes de trabalho com elevados padrões de desempenho e de satisfação profissional”, acrescentando também, que no “âmbito da nossa ação interna, é necessário atuar na dinamização de ambientes de elevada qualidade(...), que façam da Marinha um modelo de modernidade nos padrões de segurança e de conforto no trabalho, que sustentem altos níveis de proteção individual(...), potenciadores de qualidade da saúde ocupacional nas diferentes áreas de atuação”. Define mesmo como centro de gravidade, o “elemento Humano” (GABCEMA, 2018).

### **Contexto e conceitos**

*“Leaders consider the environment in which they and their people work, attending to safety and well-being. They effectively identify and manage stress. They set a personal health example with emphasis on a program of physical fitness and emotional strength.”* (USCG, 2004).

O Coronel de Infantaria Tirocinado Barreiros dos Santos, no seu estudo sobre o referencial de competências no exercício de liderança no contexto das Forças Armadas, destaca que as competências nas “relações intra e interpessoais”, da categoria *Health and welfare / well-being* têm um papel relevante (Santos, 2014).

No decorrer da análise documental efetuada não foi encontrada, uma definição de estado psicológico (EP) ou bem-estar em uso na MP, pelo que foi considerada a definição de *Well-being*<sup>2</sup> (bem-estar) como sendo aquilo a que designamos quando nos referimos

---

<sup>2</sup> Do USCG Leadership, Competencies é definido como “Promote a safe work environment for yourself and others; recognize and manage stress; set a personal health example, emphasizing physical fitness and emotional strength; encourage others to maintain health and well-being.” (USCG, 2004)



genericamente a EP. Este conceito teve origem na avaliação do pessoal numa vertente de segurança militar (física e pessoal).

Encontramos na publicação de doutrina de recursos humanos da MP referência ao bem-estar, onde este assume especial destaque no setor do pessoal, o que por si só bastaria para justificar que os órgãos na dependência da Superintendência do Pessoal (SP) têm o dever de “Promover o bem-estar...” (EMA, 2006). Surge aí identificado, na definição de Comando, o bem-estar como uma responsabilidade que o Comandante deve ter, a par da saúde e da disciplina (EMA, 2006).

### **Objeto de estudo e a sua limitação**

O objeto de estudo será: o Processo de Avaliação do Estado Psicológico (PAEP) e Disciplinar do Pessoal da Marinha.

O trabalho será delimitado ao EP do pessoal na MP, por ser uma área, que durante a nossa revisão bibliográfica, não foi identificada como tendo estudos teóricos, nem a doutrina a ela referente, sujeita a alterações. Acresce que a avaliação do estado disciplinar se resume genericamente à identificação e recolha objetiva de dados, procedimentos administrativos e ocorrências com o pessoal, pelo que não se constitui objeto de estudo relevante para a presente investigação.

### **Objetivos e questões da investigação**

Inicialmente foi definido o Objetivo Geral (OG) da investigação, que orienta o estudo e encerra em si o seu propósito. Subsequentemente foi definida a Questão Central (QC) e os Objetivos Específicos (OE), destes surgiram as Questões Derivadas (QD) de acordo com a Tabela 1.



Tabela 1- Esquema do Objeto Investigação, Objetivos e Questões de Investigação

Objeto Investigação (OI)	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Questão Central	Questões derivadas
O Processo de Avaliação do Estado Psicológico (PAEP) e Disciplinar do Pessoal da Marinha.	Apresentar contributos que visem adequar o PAEP em uso na Marinha, reforçando a sua importância no apoio à ação de comando.	OE1 - Analisar as boas práticas na AEP no apoio à gestão de topo.	Quais as linhas de ação que podem adequar o PAEP em uso na Marinha, por forma a constituí-lo como um dos principais vetores no apoio à ação de comando?	QD1 - Como se caracterizam as boas práticas de AEP no apoio à gestão de topo?
		OE2 - Descrever o processo atual de AEP salientando o seu contributo no apoio à ação de Comando.		QD2 - De que forma o processo atual de AEP contribui para a ação de Comando?
		OE3 - Propor uma solução que vise adequar o PAEP como indicador de apoio à ação de Comando.		QD3 – Quais os contributos possíveis para melhorar o PAEP, potenciando-o como indicador de apoio à ação de comando?

Fonte: Autor (2018)

### Aspetos da investigação

Pretendeu-se consubstanciar a presente investigação com recurso a uma contínua pesquisa da literatura e normativo legal em vigor, por forma a compreender o tema proposto e os conceitos que o enformam. De salientar a consulta de diversa documentação interna da MP e da Aliança Atlântica. Recorreu-se, igualmente, a artigos da Ordem dos Psicólogos Portugueses e a organizações nacionais e europeias sobre a segurança no trabalho. Importa salientar que a consulta desta documentação permitiu adquirir um conhecimento mais sólido sobre o objeto de estudo e com isso focalizar a investigação para o seu objetivo geral.

As entrevistas exploratórias também assumiram um papel crucial na compreensão da importância do pessoal na MP e na perceção da forma como todo o processo se desenrola.

Os questionários de AEP e restante documentação apenas estão classificados com um grau de segurança que, restringiria o acesso ao presente trabalho de investigação, pelo que não foram abordadas, garantindo-se, assim, a disponibilidade do trabalho para investigações futuras.



### **Resumo da metodologia**

Com vista à prossecução dos objetivos estabelecidos para esta investigação foi adotada uma abordagem ontológica “construtivista”, sendo esta uma posição “que defende que os fenómenos sociais e os seus significados estão constantemente a ser executados pelos atores sociais”. Nesta abordagem “não há lugar, nas relações sociais, para a existência de um conhecimento global, havendo apenas versões específicas, dependentes do indivíduo, do meio e do tempo.” (Santos, et al., 2016). A investigação seguiu uma posição epistemológica “interpretativista” onde “sendo a realidade moldada e simultaneamente molde, o conhecimento derivado da investigação, mais do que explicar ou identificar uma relação causa-efeito (...), visa compreender o processo específico do fenómeno estudado” (Santos, et al., 2016). Assenta, ainda, num raciocínio indutivo, através da observação de outras entidades onde seja aplicada a AEP e que permitiram verificar a sua importância como indicador na gestão de topo, com uma estratégia de investigação qualitativa com recurso ao estudo de caso.

### **Percorso metodológico**

No seguimento da estratégia anteriormente exposta, o trabalho foi dividido em três fases. A primeira fase do trabalho - a exploratória – assentou principalmente na realização de entrevistas exploratórias. Nesta fase foi efetuada uma leitura preliminar que permitiu “determinar o conhecimento existente na área ou tema em processo de investigação” (Santos, et al., 2016) e, ainda, uma revisão da literatura, que permitiu conhecer o “estado da arte” e com isso delimitar e identificar o objeto de estudo.

As restantes duas fases: a analítica e a conclusiva, estão interligadas com as QD, os OE, a QC e o OG.

Nesta investigação foram utilizados os seguintes instrumentos metodológicos: a entrevista (exploratória e semiestruturada) e a análise documental.

### **Organização do Estudo**

Da organização deste trabalho de investigação constam as seguintes partes: introdução, três capítulos associados às questões derivadas, conclusão e bibliografia.

Na introdução será apresentada a justificação do tema, com alguns conceitos, o objeto de estudo, a delimitação, o OG, os OE, as QD, a síntese metodológica e a organização do trabalho.

No primeiro capítulo realizar-se-á uma abordagem ao contexto global, procurando identificar organizações e entidades, bem como a aplicação/ferramentas de AEP, utilizadas



no apoio à gestão de topo. Recorreu-se a entrevistas semiestruturadas e à análise documental fornecida pelas respetivas entidades. Será ainda analisado num exercício de *benchmarking* com a identificação das melhores práticas, que poderão vir a ser introduzidas num futuro modelo a construir na MP.

O segundo capítulo será constituído pela descrição do atual PAEP em uso na MP, procurando-se identificar evidencias do seu contributo no apoio à tomada de decisão, bem como de outros processos de avaliação do pessoal relativamente à sua satisfação e o realizado pelo Psicólogo Clínico durante as inspeções ao nível da Segurança, Saúde e Higiene no trabalho, sob a égide da Inspeção Geral de Marinha (IGM).

No terceiro capítulo será apresentada uma solução que vise adequar o PAEP como real indicador do EP do pessoal, dando-lhe relevância e potenciando o seu uso no processo de tomada de decisão. Os dados a analisar serão coligidos através da análise documental e das melhores práticas identificadas no primeiro capítulo.

A conclusão será constituída por um resumo do procedimento metodológico seguido, uma avaliação dos resultados face às questões elencadas e pela indicação de recomendações com possível utilização na MP.





## 1. Uma visão abrangente

Neste capítulo pretende-se abordar as práticas, na AEP, aplicadas num contexto externo à MP, nos restantes ramos das Forças Armadas e noutras Marinhas, tendo em consideração o método de avaliação do bem-estar do seu pessoal. Abordaremos organizações nacionais e internacionais, o que estas desenvolveram/disponibilizam. Em todos os casos procuraremos o que são as melhores práticas nesta área num exercício de *benchmarking*. Os casos apresentados são os respeitantes às Marinhas “Armada Espanhola” e “*Royal Navy*”, ambas parceiras nas alianças de que Portugal, também faz parte, sendo elas a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e a União Europeia (UE). Releva-se a *Royal Navy* por esta ter vindo a servir de referência, desde que as unidades navais da MP concluem o seu período de treino operacional na base de *Plymouth*, realizando o *Portuguese Operational Sea Training*. Este facto tem levado à adoção da doutrina naval daquele país ao nível nacional, com especial relevância a relacionada com o treino.

O método de recolha de informação nos casos das Marinhas apresentadas processou-se com o envio de um pequeno questionário. Através da análise das respostas recebidas, foi elaborado um resumo de categoria para cada caso. Relativamente aos outros ramos foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto de responsáveis da área da Psicologia/Pessoal. Em todos os casos, esta recolha de informação foi complementada com a realização de análise documental, fornecida pelos entrevistados ou pela consulta nos seus sítios na internet.

### 1.1. Contextualização

A *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), publicou um estudo em 2017 sobre saúde mental, onde identifica Portugal como o país com o maior índice de depressão crónica, no conjunto dos países europeus. Este facto, que tem vindo a ser referenciado desde 2012, evidência a doença mental indicando um preocupante crescimento a nível mundial, referindo mesmo que, uma em cada duas pessoas passarão por uma doença mental ao longo das suas vidas, e que cerca de um em cada cinco adultos, em idade ativa, sofrem ou sofrerão de problemas de saúde mental num qualquer período, desse tempo (OECD, 2017).

“As organizações são sistemas vivos e dinâmicos. Compreender a sua dinâmica interna e os seus subsistemas, através do estudo do Indivíduo, do Grupo e da Organização, constitui uma ferramenta essencial nos dias de hoje” (Gonçalves, 2014).

“As organizações não motivam as pessoas; são as pessoas nas organizações que motivam as pessoas” (Dent, 2009), aferir o EP dos nossos colaboradores, constitui-se como



uma ferramenta importante na Gestão de Recursos Humanos (GRH), pois conhecer as pessoas permite aos líderes, nos diferentes escalões, otimizar os seus resultados. Os recursos humanos (RH), enquanto recurso estratégico, têm-se assumido como a variável de maior relevância na criação de uma vantagem competitiva sustentável (Avey, 2008).

A avaliação do EP inclui a segurança com o pessoal, e nesse sentido ao considerarmos uma avaliação sobre a forma como o pessoal se encontra, sente e vive na sua unidade será um indicador que poderá diminuir os acidentes no local de trabalho, incrementar os níveis de segurança, diminuir a vulnerabilidade contrafactores externos, entre outros aspetos. Poderemos, por vezes, associar o bem-estar com a GRH e muitas das práticas que normalmente nesta área são realizadas, no entanto, o bem-estar é indissociável da Segurança Militar. As consequências negativas de um mal-estar tem forte impacto na segurança do indivíduo, grupo e por consequência na unidade. Deve, pois, ser englobada numa AEP da respetiva unidade.

Complementarmente e numa entrevista à Agência Lusa, o ALM CEMA Mendes Calado, considera que ““a falta de pessoal” provoca nos que estão, maior carga funcional, maior exigência de períodos de embarque, maior desgaste físico, é um ciclo vicioso de desmotivação das pessoas”, frisando que uma das grandes preocupações do seu mandato será “melhorar as condições” de trabalho e permitir uma maior conciliação entre a vida profissional e familiar.” (Lusa, 2018).

Aos líderes é incutida a responsabilidade de manter a prontidão da sua unidade. Fazê-lo engloba tanto a componente física como a psicológica, como nos é indicado no manual de liderança do Exército Norte Americano “Considerar as necessidades dos subordinados é uma função de todos os líderes. Ter uma genuína preocupação com o bem-estar dos subordinados conduz à motivação, inspiração e influência.”<sup>3</sup> (Army, 2012). Nestas circunstâncias os subordinados terão uma predisposição maior para corresponder aos desafios que lhes sejam colocados.

## **1.2. União Europeia e Organizações Governamentais**

Na União Europeia funciona a *European Agency for Safety and Health at Work* (EU-OSHA), uma agência com responsabilidade de tornar os locais de trabalho seguros, saudáveis e mais produtivos para benefício dos empregadores, empregados e governos, através da promoção de uma cultura de prevenção de risco e de melhoria das condições de trabalho.

---

<sup>3</sup> Tradução do autor



Para corresponder ao objetivo indicado, são realizadas as seguintes atividades:

- Promoção de campanhas para locais de trabalho saudáveis;
- Disponibilização de ferramentas *online* que permitam às empresas avaliar e lidar com o risco nos locais de trabalho;
- Disponibilização de uma enciclopédia online com informação sobre saúde e segurança ocupacional (EU-OSHA, 2018).

No contexto nacional funciona a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), na dependência do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, cuja missão é “a promoção da melhoria das condições de trabalho, através do controlo do cumprimento das normas em matéria laboral, no âmbito das relações laborais privadas, bem como a promoção de políticas de prevenção de riscos profissionais”. Compete-lhe também “o controlo do cumprimento da legislação relativa à segurança e saúde no trabalho”. Disponibiliza ainda um conjunto de serviços de apoio às empresas e aos trabalhadores para além dos elencados anteriormente (ACT, 2015).

### 1.3. A OTAN

Em 2013 surge o *Military Mental Health Expert Panel for NATO* que visa elaborar doutrina, técnicas e procedimentos para todos os aspetos dos cuidados ao nível psicológico e psiquiátrico, no antes, durante e após empenhamento. Também visa tratar do envolvimento dos profissionais de saúde mental no apoio a catástrofes, quer em tempo de paz como em tempo de guerra. Portugal não tem representante neste painel, com as consequentes desvantagens que isso poderá acarretar. Esta organização disponibiliza um conjunto de documentos doutrinários para os países membros, competindo a cada nação optar por ratificar esses mesmos documentos (NSO, 2018).

Em 2002, foi criado um grupo de trabalho constituído por um conjunto de 30 profissionais, de 19 nações, abrangendo áreas desde a Psicologia, a Psiquiatria, a Sociologia e a Serviço Social. O propósito deste grupo foi criar um guia para os líderes militares que disponibilizasse informação e estratégias práticas para gestão do *stress* do seu pessoal. Nesse guia encontramos também orientações de suporte psicológico, tendo por objetivo último a manutenção da prontidão das unidades e comandos no decorrer das operações. Para a edificação deste guia, realizou-se um estudo que contou com a participação de 16 nações num total de 172 líderes militares, que tinha como requisito principal a prestação de serviço em contexto operacional nos últimos dois anos. Como resultado foi elaborado um guia, anexo ao *Standardization Agreement 2565 – A psychological guide for leaders across the*



*deployment cycle* que se foca no ciclo operacional, o antes (fase de aprontamento), o durante (missão) e o após e, nas estratégias que os líderes podem adotar para apoiar os seus subordinados a lidar com o *stress* causado pela operação (NSO, 2007). Portugal ainda não ratificou este documento, encontrando-se promulgado desde 3 de março de 2011.

É necessário que os líderes tenham flexibilidade e adaptabilidade para enfrentarem esses momentos, especialmente os que medeiam entre as expectativas dos subordinados e a realidade encontrada. Foi também constatado que os líderes contam com a colaboração de profissionais para lidar com esta tarefa. A manutenção de um bom nível psicológico é fundamental para a prontidão, uma vez que, estando este assegurado, os líderes conseguem promover a resiliência das suas unidades para responder eficientemente aos desafios encontrados durante o ciclo operacional (NSO, 2007).

#### **1.4. Armada Espanhola**

Na Armada Espanhola são aplicados questionários no sentido de recolher dados sobre satisfação, motivação e bem-estar.

Ao nível do Ministério da Defesa Espanhol foi criado, como órgão consultivo, o *Observatório de la Vida Militar*, constituído por um grupo de peritos escolhidos pelo parlamento Espanhol. Apesar de ter sido criado em 2005, só em 2011 é que foi formalmente constituído, com personalidades ligadas à Defesa, Gestão de Recursos Humanos, Direito e deputados do parlamento. Este órgão procura observar continuamente as condições da vida militar nas unidades militares, promovendo e conduzindo visitas para verificação das condições e entrevistas ao pessoal, elaborando relatórios ou estudos sobre as condições do pessoal militar nas Forças Armadas. Para além da função indicada anteriormente este *Observatório de la Vida Militar* procura também promover a implementação de medidas que ajudem a conciliar a vida profissional, pessoal e familiar (OVM, 2016).

Paralelamente, a bordo não existe um procedimento para ser realizado pelo grupo de comando, no sentido de aferir o bem-estar da guarnição. Esporadicamente são preenchidos questionários, por todos os militares, relativamente a aspetos/necessidades da vida pessoal e profissional bem como sobre equipamentos de bem-estar. Apesar de não existir nenhum meio técnico para aferir o bem-estar, nos programas de liderança desenvolvidos é destacado o importante papel que o Comando e grupo de comando desempenham na monitorização do bem-estar dos seus colaboradores. Neste âmbito existe material de apoio na intranet da Armada Espanhola sobre a motivação e o bem-estar dos colaboradores nas unidades. O bem-estar é um indicador de pessoal muito importante, sendo usado para desenvolver políticas de



gestão de pessoal e melhorias nos programas de liderança para comandantes (Muñoz-Delgado, 2017).

### 1.5. *Royal Navy*

O Ministério da Defesa do Reino Unido criou em 2007, o programa *Armed Forces Continuous Attitude Survey* (AFCAS), com o objetivo de recolher as opiniões e experiências dos militares através de questionários, entrevistas e com a disponibilização de uma linha de apoio 24 horas. Esta informação é posteriormente utilizada para modificar as políticas de treino, apoio e as condições de serviço/contrato. O AFCAS é executado anualmente através do envio de um questionário para uma amostra dos membros das Forças Armadas Inglesas. Os dados recolhidos, são processados pelo Instituto Nacional de Estatística Inglês, sendo os resultados divulgados oficialmente (Herbert, 2018).

No âmbito do programa AFCAS, a *Royal Navy* desenvolveu um curso sobre gestão de traumas e fatores de risco em ambiente naval, para pessoal não médico. O objetivo da formação é dotar estes militares de capacidades de escutar, estratégias de intervenção com os pares (militares que necessitem), fornecer orientações práticas e dar conhecimento de locais onde podem encontrar assistência profissional. Tudo se desenrola num ambiente de elevada reserva/sigilo, aspeto que tem sido referido como de extrema importância. Este curso está integrado no programa desenvolvido há uma década no âmbito do *Naval Trauma Risk Management* (TRIM). Esta equipa só reúne em duas ocasiões, em situações excecionais para realizar treinos ou na altura em que frequentam a formação (Herbert, 2018).

A bordo, o bem-estar é da responsabilidade do Imediato e do Adjunto ao Imediato para o Pessoal/Serviços Gerais (Herbert, 2018).

Não existe um questionário específico para a avaliação do bem-estar pelo comando do navio, no entanto estão constituídas equipas, de 8 a 12 elementos, dotados da formação referida anteriormente. Os membros da guarnição são convidados a partilhar, de forma voluntária, sobre os seus sentimentos/preocupações/experiências pessoais com esta equipa (Herbert, 2018).

Esta ferramenta e a equipa a bordo, constitui-se como um importante elemento de gestão (entre outros) ao dispor do grupo de comando. Adicionalmente poderemos identificar aqui uma preocupação e dever de tutela por parte do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) Inglesas, com o pessoal que serve nas suas fileiras. Com este programa pretendem então criar uma equipa resiliente para que nos tempos de crise, o relacionamento e o trabalho em conjunto seja mais consistente (Herbert, 2018).



### 1.6. Exército Português

O Comando de Pessoal do Exército Português é o órgão ao qual incumbe a avaliação do estado de espírito do pessoal. Neste sentido foi instituída, recentemente, uma norma de autoridade técnica (NAT), NAT 01.01, com data de 26 de março de 2018, para normalizar os procedimentos relativos ao preenchimento do relatório de avaliação do estado de espírito, no sentido de harmonizar e melhorar a compreensão de todo o processo, bem como permitir a recolha de informação por todas as unidades do Exército. Este procedimento é conduzido anualmente, com um carácter obrigatório para todas as unidades, através do preenchimento do Questionário *Copenhagen Psychosocial Questionnaire II* (COPSOQ II). A recolha da informação deve processar-se por amostragem dentro do universo de militares e civis de cada unidade (Maldonado, 2017).

Posteriormente esta informação é coligida pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), sendo da responsabilidade desta unidade o tratamento dos dados recolhidos e a elaboração de um relatório de avaliação do estado de espírito do pessoal a enviar posteriormente a cada um dos comandos das unidades. Os Comandos das Unidades poderão solicitar o apoio do CPAE para elaborar um plano de prevenção de riscos psicossociais. É elaborado um relatório anual, com o resultado agregado de todas as unidades a ser apresentado ao Tenente General Ajudante Geral do Exército, que por sua vez o apresenta ao Chefe de Estado-Maior do Exército (Eusébio, 2018).

No ambiente operacional este apoio é concretizado na fase de aprontamento de uma força, onde realizam uma avaliação psicológica a todos os elementos da força. É também ministrada uma ação de formação de apoio de pares<sup>4</sup>, como foi o caso da KFOR<sup>5</sup> 2016/2017, onde o comandante reconheceu a importância deste apoio, enaltecendo o seu contributo para a prontidão da força constituída (Cardoso, 2018a).

### 1.7. Força Aérea

No caso da Força Aérea, através da entrevista ao diretor do Centro de Psicologia da Força Aérea (CPSIFA), verificámos que não existe atualmente a implementação de um questionário global para AEP. Este ramo, pela sua especificidade e metodologias internas, tem um controlo e apoio a este nível que possibilita ao CPSIFA ter uma visão do ambiente interno que se vive em cada unidade (Alves, 2018).

---

<sup>4</sup> Formação ministrada a elementos identificados pela força, dentro dos diversos membros e diferentes categorias.

<sup>5</sup> Kosovo *Forces*



São, também, disponibilizados panfletos com informação que ajuda os militares a manterem um bom nível de saúde psicológica. Foi referido que, aquando da edificação de um destacamento para uma determinada missão, este Centro elabora um anexo à ordem de operações com um conjunto de tarefas que permite aos líderes prestar o apoio necessário e evitar situações desfavoráveis à missão. Foi também referido a existência de um programa interpares que permite um acompanhamento mais próximo dos tripulantes a bordo da aeronave, bem como dos controladores aéreos (Alves, 2018).

#### **1.8. Síntese conclusiva**

Face a todos os casos analisados, torna-se importante realçar os aspetos considerados mais pertinentes e, conducentes como boas práticas a adaptar no modelo a propor no terceiro capítulo.

Esta temática levou à criação na UE de uma agência e a nível nacional de uma autoridade. Estes dois organismos disponibilizam informação que permite ajudar os empregados e os empregadores na identificação de problemas, disponibilizando um conjunto de medidas que ajudam a gerir os riscos existentes.

Através da análise do processo da Força Aérea Portuguesa foi possível verificar a importância que tem um acompanhamento permanente de todos os militares e essa monitorização produz um conhecimento sobre o ambiente interno de cada unidade.

Quer nos casos da Força Aérea, Exército e *Royal Navy*, consideramos importantes as medidas de prevenção criadas através dos panfletos produzidos e dos anexos às ordens de operações, disponibilizando aos líderes um apoio próximo. Também o programa interpares que têm implementado, é uma forma de ajuda próxima e de, assim, mais rapidamente se conseguir prestar o apoio necessário, quer quando acontece algum evento crítico, quer pelo acumular de situações. Ambos os exemplos têm alcançado bons resultados.

No Caso Espanhol, e tal como no caso Inglês, as avaliações às condições de vida militar são realizadas por um observatório externo às Forças Armadas, ficando esta avaliação num patamar governamental. Esta situação faz com que todos os resultados dessas avaliações produzam efeitos nas políticas de recrutamento e retenção bem como na melhoria das condições de vida dos militares, o que levará por consequência a um aumento no desempenho e na sensação de bem-estar.

O Exército Português tem instituído um método que consiste na aplicação de um questionário o COPSOQ II, com uma periodicidade anual. Todos os dados são compilados,



tratados e analisados pelo CPAE, que elabora um relatório sobre aquela informação, remetendo-a superiormente para consideração da chefia do setor do pessoal.

Em contexto operacional ao iniciar-se um ciclo, a constituição da guarnição é mais estável, não ocorrendo grandes alterações. Realizar neste período de aprontamento/treino as avaliações, parece-nos a melhor altura, porque a informação recolhida possui alguma estabilidade. Esta poderá então, constituir-se, como um importante indicador para a ação de comando, suportado por um plano de medidas a adotar, elaborado com a ajuda de profissionais nessa área.

Pelo anteriormente exposto considera-se assim ter sido atingido o OE1 *Analisar as boas práticas na AEP no apoio à gestão de topo*. Concomitantemente, foi possível identificar as melhores práticas nos exemplos explanados, que apoiam na construção de um modelo a implementar, adequado à nossa realidade e a ser desenvolvido no terceiro capítulo. Em suma respondemos à QD1, *Como se caracterizam as boas práticas de AEP no apoio à gestão de topo*.





## **2. Marinha Portuguesa**

Neste segundo capítulo procurar-se-á descrever o atual PAEP em uso na MP, bem como evidências do seu contributo no apoio à tomada de decisão. Nesta área existem outras ferramentas utilizadas e que permitem recolher informação sobre os RH, como o questionário de satisfação e o questionário aplicado nas inspeções às unidades.

Para a elaboração do presente capítulo foram utilizados como métodos de recolha de dados, a análise documental e entrevistas aos intervenientes no processo.

### **2.1. Avaliação do estado psicológico**

A preocupação com o bem-estar do pessoal nas unidades remonta a 1975, altura em que se instituiu uma comunicação ascendente pelos comandantes das unidades militares para o EMGFA. Nesta comunicação os comandantes reportavam a sua perceção/avaliação relativamente aos seus subordinados (Isabel, 2017).

Esta necessidade de informação surgiu como condição de segurança militar, uma vez que, entre outros vetores, o pessoal, necessita de se encontrar protegido, contra ações que o procuram enfraquecer, diminuir o moral, a lealdade, o comprometimento e ou confiança. Este conhecimento, pelo EMGFA, permitiria realizar atividades com o intuito de detetar, prevenir e eliminar essas ações (EMGFA, 1986).

Foi, então, inserido na publicação sobre instruções de segurança, o procedimento a instituir, a elaboração de um comunicado, onde os comandantes das diversas unidades de Marinha reportam assuntos sobre segurança militar, com periodicidade mensal (PERINTREP). O comunicado é constituído, entre outros aspetos, por um resumo da situação geral da segurança militar da unidade e da segurança do pessoal.

Anexo ao comunicado são apensos dois questionários, um para a avaliação do EP e outro para a avaliação do estado disciplinar. Esta informação integra, no referido comunicado, o parágrafo sobre a situação geral, onde é indicada a avaliação sumária para cada estado em apreço (EMA, 2011).

Os questionários utilizados, um para cada estado, são compostos por grelhas que contêm “critérios objetivos e padrões coerentes para aplicação pelos comandantes, diretores ou chefes, na definição do EP e/ou disciplinar nas suas unidades” e que permitem, assim, auxiliar os comandos na avaliação que lhes é solicitada. Note-se que, o questionário em causa, não possui uma base teórica que o fundamente, algo extremamente importante para o tratamento, análise e interpretação dos resultados do questionário.



A grelha da avaliação do EP é constituída por um conjunto de 27 itens, agrupados em seis grupos. Estes grupos visam aspetos essencialmente relacionados com a satisfação/motivação, sendo exemplo a satisfação quanto: aos cargos atribuídos, à coesão, às condições de trabalho e ao reconhecimento/avaliação do mérito. Desta forma constata-se que o próprio título da grelha “Avaliação do Estado Psicológico” não é congruente com o que encontramos no conjunto de questões aí incluídas e por sua vez com o que se pretende que seja aferido por este questionário.

A grelha, depois de preenchida, ascende a sua classificação, de Reservado para Confidencial, motivo pelo qual não é incluída neste trabalho.

Em 2011, e de acordo com o que se preconizava à época, foram elaboradas as referidas grelhas, com base em diversos tipos de questionários (como os utilizados na avaliação das ações de formação), tendo sido adaptadas para o efeito da avaliação do EP e disciplinar pelo, então, responsável por esta matéria no Estado-Maior da Armada (EMA) (Isabel, 2017).

A edificação destes questionários teve como objetivo principal tornar a avaliação mais realista e menos subjetiva. Nestes questionários é indicado que não existem respostas certas, e que se pretende a avaliação pessoal de cada comandante/diretor ou chefe, “no fundo é a perceção do comandante daquela unidade sobre a sua guarnição” (Silva, 2017). No entanto, apesar da utilização dos questionários, a subjetividade mantém-se nesta comunicação entre os diferentes escalões, o que dificulta a obtenção de dados factuais, concretos e realistas sobre o pessoal nas diferentes unidades. Desta forma, o processo poderá ter um resultado enviesado da realidade, que poderá não servir como suporte para que sejam tomadas medidas no sentido de melhorar o EP no geral.

É pelo exposto no parágrafo anterior que consideramos que esta informação ao invés de ser solicitada ao comandante<sup>6</sup>, deveria ser fornecida como medida de apoio à sua ação de comando relativamente aos seus efetivos.

Estes dados são, depois, centralizados dentro de cada setor (Marques, 2017), que por sua vez reportam ao EMA. Nesta unidade é coligida a informação recebida dos diferentes setores, num total de 32 unidades e, posteriormente apresentada no briefing de decisão ao CEMA. No decorrer de todo este processo de compilação de dados não é efetuada qualquer análise quantitativa ou qualitativa sobre os mesmos.

---

<sup>6</sup> Verifica-se que em algumas unidades, são recolhidos dados por amostragem, aleatória dos elementos das guarnições, no entanto este procedimento não está de acordo com o estipulado na publicação de referência.



Existe um tratamento posterior de passagem de informação oficial ao Estado-Maior-General das Forças Armadas em formato de relatório (EMA, 2011).

## **2.2. Avaliação da satisfação**

Fruto da certificação que a MP detém, da norma NP:4427 – “Gestão de Recursos Humanos”, é implementado desde 2009 pela Superintendência do Pessoal um questionário de satisfação interna. O questionário é normalmente disponibilizado a todo o pessoal da MP, através da intranet, anualmente, no mês de novembro e o período de respostas decorre até dezembro. O último realizou-se em 2017. É então, enviado um email com a informação sobre este questionário fazendo uso da plataforma “Questionários online”.

Os dados são, depois, coligidos, tratados coletivamente e analisados pelos psicólogos da Repartição de Recrutamento e Seleção da Direção de Pessoal. É, então, realizada uma análise estatística aos dados e é feito um estudo detalhado às respostas e comentários recebidos. O passo seguinte passa pela elaboração de um relatório com esta informação, por um profissional competente nesta área do conhecimento, sendo posteriormente remetido à SP. Note-se que os resultados destes questionários não têm sido sujeitos a divulgação, ou seja, não são conhecidos pelos participantes, o que poderá levar a uma menor taxa de resposta.

## **2.3. Avaliação dos riscos psicossociais<sup>7</sup>**

### **2.3.1. Os riscos psicossociais**

Para a Organização Mundial de Saúde (OMS), a “saúde psicológica é como um estado de bem-estar que permite às pessoas realizar as suas capacidades e potencial, lidar com o *stress* normal do dia a dia e trabalhar produtivamente. É fundamental para a qualidade de vida e traduz-se em benefícios de saúde, sociais e económicos” (OPP, 2014). É também definida pela OMS o local de trabalho saudável “como aquele em que todos os membros da organização (empregadores, gestores e colaboradores) cooperam com vista ao melhoramento contínuo dos processos de proteção e promoção da saúde, de segurança e do bem-estar.” (OPP, 2014).

“Segundo um estudo recente, 23% dos portugueses tem um problema de Saúde Psicológica”, estando identificados os problemas mais comuns como a ansiedade e a depressão. Embora, por vezes, não se valorizem os problemas de saúde psicológica, estes

---

<sup>7</sup> Segundo a EU-OSHA(2017), os Riscos Psicossociais no trabalho são “Fatores que possam afetar adversamente a resposta psicológica dos trabalhadores/as ao seu trabalho e às condições do local de trabalho (incluindo a gestão e organização do trabalho e os relacionamentos laborais com supervisores/as e colegas), fazendo com que se sintam stressados/as, deprimidos/as ou ansiosos/as.”.



assumem um papel importante com consequências que se refletem na execução das tarefas do dia-a-dia, no trabalhar, nos momentos de tempos livres e até na capacidade de manter relacionamentos saudáveis com os outros (OPP, 2014). Estes problemas estão relacionados com uma “diminuição da produtividade causada pelo absentismo e presentismo<sup>8</sup> que, em Portugal, pode custar às empresas €300 milhões por ano” (OPP, 2014).

A exclusão social, a diminuição da qualidade de vida e a perda de oportunidades são alguns dos problemas relacionados com a saúde psicológica. É crucial para atenuar os problemas identificados anteriormente, promover “o desenvolvimento económico e social” (OPP, 2014).

A crise económica que Portugal ultrapassou, as reestruturações nas instituições, a diminuição de efetivos e as constantes reorganizações internas têm levado a mudanças nas tarefas diárias e por conseguinte, a uma permanente alteração naquilo que as instituições esperam dos seus colaboradores. Esta conjuntura vem dar um especial enfoque a um tema já recorrente na comunidade de trabalho – os riscos psicossociais.

Num estudo sobre “Saúde ocupacional - Riscos Psicossociais no Trabalho”, o autor concluiu que a sociedade deseja ter um local de trabalho seguro e saudável. Refere, também, que os riscos de acidentes com trabalhadores não são só os que provocam doença física (quedas, cortes, etc.), como a insegurança no emprego, a difícil conciliação entre a atividade profissional e a vida pessoal. Estes últimos, por não serem tão visíveis, não são normalmente considerados pelas entidades empregadoras (André Andrade, 2009).

### 2.3.2. A avaliação

Existe na Marinha um órgão de inspeção, a IGM (Governo, 2014), ao qual compete “Assegurar as atividades de inspeção nos domínios da segurança militar, da segurança e saúde no trabalho e do ambiente” (Governo, 2015). No âmbito das inspeções realizadas são constituídas equipas multidisciplinares, fazendo parte destas um psicólogo clínico do Centro de Medicina Naval. Este técnico tem como principal função realizar uma avaliação à guarnição, com o propósito de identificar e estimar os riscos psicossociais nessa unidade, elaborando um relatório com alguns tópicos para definição de planos de intervenção e prevenção a serem disponibilizados ao comando da respetiva unidade (Neves, 2017).

Para realizar essas avaliações é utilizado o questionário *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* – COPSQ II que foi desenvolvido e validado por Kristensen, Hannerz, Hogh, e Borg (2005) e realizada uma segunda versão por Pejtersen (2010), sendo validada

---

<sup>8</sup> “...ir trabalhar sem estar em condições, ou seja, produzir menos” (Silva, 2014).



para a população portuguesa por Silva (2011), contou também com a colaboração do *Danish National Institute for Occupational Health in Copenhagen* (Kristensen, 2005), (Pejtersen, 2010), (Silva, et al., 2011). Este questionário é desde 2014 utilizado na MP, sendo cotado e validado por um psicólogo credenciado na plataforma da Ordem dos Psicólogos Portugueses, em conjunto com entrevistas à guarnição da unidade inspecionada (Firmo, 2017).

#### **2.4. Síntese conclusiva**

Neste capítulo identificou-se o modelo de AEP em uso na MP, abordando a doutrina onde vêm descritos, os passos que se desenrolam desde as unidades até ao EMA, onde o papel do comandante é fundamental. Durante todo este processo os dados não são analisados por nenhum técnico especializado nem são sugeridas quaisquer medidas face aos resultados obtidos. O que nos leva a concluir que o presente modelo não produz efeitos como ferramenta de apoio à ação de comando.

Foi considerado importante descrever sucintamente outros processos de avaliação: da satisfação interna e dos riscos psicossociais, uma vez que nestes casos são utilizadas ferramentas validadas. No segundo caso existe a produção de um relatório de apoio à ação de comando.

Procurou-se, assim, dar resposta à segunda questão “De que forma o processo atual de AEP contribui para a ação de Comando?” concluindo-se que é possível verificar que atualmente, não existe nenhum resultado prático da informação recolhida através da AEP e que este não contribui para a ação de comando. Considera-se, desta forma, atingido o OE2, *Descrever o processo atual de AEP salientando o seu contributo no apoio à ação de Comando.*



### **3. Um novo modelo**

Neste capítulo foi utilizada uma estratégia com base nos modelos que foram abordados nos capítulos anteriores, com o propósito de elencar um conjunto de subsídios de melhoria do modelo atual.

Mais do que ter um bom questionário ou ferramenta que seja capaz de retirar todos os indicadores possíveis, é fundamental pensarmos no que queremos/podemos/vamos fazer com a informação recolhida. Poderá ocorrer de forma inconsciente a criação de falsas expectativas que terão um efeito contrário ao desejado, junto da amostra – O Nosso Pessoal.

Vê-se com grande vantagem abdicarmos deste modelo mensal e implementar um anual, bem estruturado e que possibilite a aquisição de dados mais significativos, representativos e, que no fundo possam servir de base para melhorias na organização. Constituindo-se esta informação em conhecimento que habilite os nossos decisores a uma ação de comando mais eficaz e eficiente, e assim corresponder a algumas das expectativas criadas pelos que colaboram no preenchimento destes questionários.

#### **3.1. COPSOQ II**

O COPSOQ II é um questionário anónimo de autorresposta que possibilita uma avaliação dos fatores psicossociais no trabalho, saúde e bem-estar do trabalhador (Neves, 2017). “O COPSOQ apresenta-se como um instrumento multidimensional, numa metodologia tripartida. Trata-se de um poderoso instrumento que reúne consenso internacional quanto à sua validade, modernidade e compreensibilidade na avaliação de muitas das mais relevantes dimensões psicossociais inerentes ao contexto laboral” (Silva, et al., 2011).

Um questionário que se encontra validado e aferido para a população portuguesa, fruto de um estudo realizado por um conjunto alargado de investigadores e conduzido pela Universidade de Aveiro e que já vem sendo utilizado na Marinha Portuguesa desde 2014. Este questionário apresenta dimensões que medem indicadores de exposição (riscos psicossociais) e indicadores do seu efeito (saúde, satisfação e *stress*) que em detalhe são: as exigências laborais, a organização do trabalho e conteúdo, as relações sociais e liderança, o interface trabalho-indivíduo, os valores no local de trabalho, a personalidade, a saúde e bem-estar e os comportamentos ofensivos (Silva, et al., 2011).

Segundo (Silva, et al., 2011) “Este instrumento cobre a maior diversidade possível de dimensões psicossociais que possam existir no mundo do trabalho atual, suportadas pelas teorias mais aceites neste âmbito”. Refere ainda que “o COPSOQ pode ser utilizado em



qualquer tipo de trabalho”. Neste aspeto a versão utilizada durante as inspeções da IGM, foi adaptada para o contexto militar-naval (Firmo, 2017).

O COPSOQ II produz um conjunto de resultados para os quais devemos olhar como “oportunidades para identificar potenciais áreas de risco a melhorar” (Silva, et al., 2011). Por outro lado, não devemos usar este questionário se não pretendemos efetivamente tomar ação sobre os resultados que iremos obter (Silva, et al., 2011).

O tratamento dos dados resultantes do COPSOQ II é feito através da aplicação gratuita na plataforma da Ordem dos Psicólogos Portugueses. O técnico que a aplica após tratamento e análise dos dados elabora um relatório sobre os resultados do instrumento e das entrevistas e sugere um conjunto de orientações com exemplos de medidas que poderão ser adotadas e que visam mitigar os riscos identificados naquela unidade (Neves, 2017).

### **3.2. Contributos para um novo modelo**

O modelo a ser proposto implica, à partida, a separação da avaliação do EP no formato que tem atualmente, do comunicado sobre o estado de segurança da unidade. Desta forma, o comunicado atual (PERINTREP) relativo à segurança manteria a sua periodicidade mensal, e a avaliação do EP seguiria de acordo com os procedimentos de seguida apresentados.

Atendendo ao facto do questionário/grelha anexos ao comunicado PERINTREP, relativo à avaliação do EP, não ter representatividade, uma vez que espelha apenas a perceção do comandante, e não ter por base um questionário validado e aferido para a nossa população, consideramos que deverá ser estabelecido um novo modelo de recolha, tratamento e análise de dados:

- Aplicação, por uma equipa de Psicólogos, do COPSOQ II, em todas as unidades da MP, a pedido destas ou sempre que se verifique um período de treino, que por norma corresponde a um início de ciclo operacional, em especial no caso das Unidades Navais/Fuzileiros/Mergulhadores. Estas ações devem ser conjugadas com as inspeções que a IGM realiza anualmente a algumas unidades, devendo ser produzido um relatório a enviar ao comandante.

- Os relatórios produzidos por esta equipa deverão conter uma análise tipo SWOT<sup>9</sup>, com a identificação dos pontos fortes, pontos fracos, constrangimentos e oportunidades. Ao que se segue uma sugestão de intervenção que engloba um conjunto de medidas que permitam auxiliar o comando na sua ação, sendo exemplo tarefas corretivas aos indicadores

---

<sup>9</sup> *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*





mais problemáticos. No fundo é como se o Comando de cada unidade passasse a ter um assessor psicólogo, que o assessorasse na área do bem-estar psicológico da sua guarnição.

- O questionário deverá ser aplicado no mesmo dia e momento para toda a amostra, garantindo as mesmas condições a todos os militares, militarizados e civis das unidades. Caso se opte por disponibilizar o questionário por email, poderão ocorrer respostas em períodos diferentes, o que poderá levar a alguns enviesamentos, sendo uma situação a evitar. A aplicação do questionário deverá, caso a equipa o considere necessário, ser complementada por entrevistas, o que levará a um maior conhecimento sobre o ambiente da unidade.

- Este tipo de questionário deverá ser aplicado num intervalo de tempo não inferior a um ano, dando tempo às chefias para poderem fazer as alterações necessárias e possíveis, enquadradas pelas missões das respetivas unidades, e observar-se as diferenças resultantes das mudanças junto das guarnições/dos indivíduos.

- Deverá ser criado um programa de Apoio de Pares, onde é dada formação a alguns elementos das guarnições para estarem atentos a sinais ou sintomas noutros camaradas e ajudar a implementar estratégias para ultrapassar essas dificuldades naquele momento ou encaminhar para ajuda profissional.

- Anualmente deverá ser elaborado um relatório global que congregue todas as avaliações realizadas.

- Esta informação recolhida, não deverá ser um fim em si mesmo, devendo ser articulada com a avaliação anual da gestão estratégica de Marinha e com a avaliação da satisfação interna, por forma a culminar no desenvolvimento de programas com vista à promoção de locais de trabalho saudáveis e políticas de comunicação abrangentes e multidirecionais, potenciando, assim, o bem-estar dos trabalhadores e o respetivo desempenho.

- Deverão ser criados folhetos sobre esta temática, contendo métodos individuais e coletivos de manutenção do bem-estar, melhorando a sua condição psicológica e física.

- Ser inserido nas Ordens de Operações um anexo sobre o Apoio Psicológico, devendo este ser elaborado por um especialista.

### **3.3. Síntese conclusiva**

Durante o presente capítulo foram enumeradas um conjunto de medidas para a edificação de um novo modelo, tendo estas congregado as boas práticas verificadas nos





exemplos apresentados no capítulo 1 e a utilização do questionário já em uso na Marinha Portuguesa, referido no capítulo 2.

Em suma é proposto que se implemente um novo questionário com um conjunto diversificado de variáveis, que possibilitem obter indicadores mais sustentados. Os dados, desta forma recolhidos, sendo analisados por um psicólogo produzirão uma informação que cremos ser válida para a ação de comando na unidade onde decorrer a avaliação. A elaboração posterior de um relatório anual produzirá dados importantes para a gestão de topo da MP.

Ao concluir este capítulo, considera-se ter sido atingido o OE3, *Propor uma solução que vise adequar o PAEP como indicador de apoio à ação de comando*, e respondida por consequência à QD3, *Quais os contributos possíveis para melhorar o PAEP, potenciando-o como indicador de apoio à ação de comando*.



## **Conclusões**

### **Procedimento metodológico seguido**

O trabalho de investigação teve por objeto a “Avaliação do Estado Psicológico e Disciplinar do Pessoal. Caso de Estudo da Marinha”. Toda a investigação foi direcionada no sentido de procurar atualizar o método de AEP, em uso na Marinha Portuguesa e, as melhores práticas atuais para que esta ferramenta se constitua como uma mais-valia para a ação de comando.

Procurou-se aferir o atual modelo e através dos vários exemplos conseguidos, constituir-se uma boa referência para a construção de um modelo mais atual e adequado às nossas necessidades, exigências e realidade naval, apontando soluções que diminuam as eventuais limitações ao modelo em vigor.

O OG estabelecido foi “Apresentar contributos que visem adequar o PAEP em uso na Marinha, reforçando a sua importância no apoio à ação de comando” e com base neste definiu-se como QC “Quais as linhas de ação que podem adequar o PAEP em uso na Marinha, por forma a constituí-lo como um dos principais vetores no apoio à ação de comando”. Do OG derivaram, num exercício metodológico os três OE, e da QC foram formuladas as três QD, que ajudaram a orientar, clarificar e detalhar a investigação.

O desenho de pesquisa encontrava-se predefinido no tema da investigação, estudo de caso. Adotou-se uma estratégia de investigação qualitativa e com base no raciocínio indutivo.

Como instrumentos metodológicos foram utilizados a análise documental e a entrevista de tipo exploratória e semiestruturada correspondem aos instrumentos metodológicos utilizados. Os entrevistados corresponderam a entidades com responsabilidade na área do pessoal e/ou académicos na área, no caso das entrevistas exploratórias. Concomitantemente, por forma a aumentar a fiabilidade do estudo, nos casos em que não foi possível entrevistas, recorreu-se à revisão de documentos que nos permitiram fortalecer os exemplos dados. Este conjunto de documentos também permitiu congregar informação importante para o desenvolvimento da presente investigação.

### **Avaliação dos resultados obtidos**

Em relação aos OG e QC considera-se terem sido alcançados, pelos resultados obtidos pelas diferentes QD e OE ao longo do decorrer da investigação, como podemos verificar de seguida nomeadamente, no primeiro capítulo quando abordamos os exemplos exteriores,



analisando as boas práticas e a forma como apoiam o comando, viu-se atingido o OE1 e respondida à QD1. Estas boas práticas, correspondem:

- À disponibilização de informação aos empregadores e empregados, sendo exemplo: o manual de apoio aos líderes em missão, os panfletos informativos e os resultados dos questionários anuais;
- A uma ajuda próxima, com a formação de pares, e o fornecimento de algumas medidas de apoio, anexas às ordens de operações;
- À divulgação dos resultados dos estudos com consequências práticas na implementação de melhorias, levando a um aumento do desempenho e a um possível aumento na participação em futuros estudos;
- A avaliação realizada na fase de aprontamento para missão, início de um novo ciclo operacional, com resultados positivos no cumprimento das missões.

No segundo capítulo, numa visão mais restrita abordamos o atual processo de AEP na MP, o qual se foca na perceção que o comandante tem sobre a sua guarnição. Este processo apresenta algumas fragilidades, como o facto de os dados não serem analisados, a grelha não ser teoricamente fundamentada, nem ter sido validada. Foram, também, abordadas, outras ferramentas em uso e que permitem a obtenção de dados, através da elaboração de um relatório (satisfação interna e riscos psicossociais), com medidas de apoio ao comando. Pelo referido anteriormente foi, ainda, possível identificar que o atual processo de AEP não contribuiu para a ação de comando, e assim ver respondida a QD2 e alcançado o OE2.

O terceiro capítulo contém os contributos para um novo modelo a ser considerado, potenciando-o como indicador de apoio à ação de comando. Estes contributos correspondem em parte às boas práticas identificadas no primeiro capítulo, passíveis de serem aplicadas e constituírem uma mais-valia para a MP. Resumidamente, instituir o questionário COPSQ II, em toda a MP, por se constituir como uma ferramenta que possibilita uma recolha de dados bastante completa, tendo em linha de conta a sua estrutura tripartida e multidimensional. Com uma base anual, ou uma vez em cada ciclo operacional, no caso das unidades navais. Este questionário deve ser aplicado e analisado por uma equipa de especialistas, os quais produzirão um relatório com medidas, que auxiliem o comando na sua ação de liderança. Anualmente deverá ser elaborado um relatório a remeter superiormente com todos os dados relativos ao bem-estar psicológico recolhidos nesse ano, para que seja incluído na avaliação anual da gestão superior da MP. Face ao referido



anteriormente, conseguiu concretizar-se o OE3, com a resposta a QD3 que se constituiu como base para o desenvolvimento de uma proposta de futuro modelo a adotar.

### **Contributos para o conhecimento**

Esta investigação permitiu aferir o PAEP em uso na MP, congregar as práticas mais atuais nesta área, e após análise terem sido identificadas um conjunto de medidas, a implementar como solução para constituir este processo como uma mais-valia de apoio à ação de comando.

### **Recomendações**

Decorrente do desenvolvimento desta investigação sugerem-se, as seguintes recomendações:

- Elaborar um panfleto sobre métodos individuais e coletivos de manutenção do bem-estar psicológico.
- Criar um curso de apoio de pares, por forma a ser possível ter a uma ajuda primária, próxima de quem está mais sujeito a situações críticas, esteja colocado numa unidade em terra, unidade naval, comandos de zona ou até missão fora de área.
- Incluir nas Ordens de Operações um anexo sobre o Apoio Psicológico, devendo este ser elaborado por um especialista.
- Criar um grupo de trabalho para definir o que é para a MP bem-estar, e estado psicológico.
- Considerar um especialista em acumulação, no EMA, para realizar a análise dos dados recolhidos, poder assessorar na edificação de programas de prevenção e tratamento do *stress* e elaborar doutrina nesta área.
- Considerar, o *Military Mental Health Expert Panel for NATO*, do qual Portugal poderia fazer parte/ter um representante, por forma a acompanhar as reuniões, participar no desenvolvimento de doutrina nesta área e, adquirir o conhecimento mais atual, melhorando, desta forma, o apoio aos nossos militares e líderes destacados.



## Bibliografia

- ACT, 2015. *Portal do Cidadão - Autoridade para as condições do trabalho*. [Online]  
Available at: <https://www.portaldocidadao.pt/web/autoridade-para-as-condicoes-do-trabalho>  
[Acedido em 19 abril 2018].
- Alves, P. J. M. C., 2018. *Diretor do Centro de Psicologia da Força Aérea* [Entrevista] (23 março 2018).
- André Andrade, P. N. e. P. S., 2009. *Saúde Ocupacional - Riscos Psicossociais no Trabalho*, Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Army, U. S., 2012. ADRP 6-22. Em: -, ed. *Army Leadership*. - ed. Washington, DC: HEADQUARTERS, DEPARTMENT OF THE ARMY, pp. 6-42.
- Avey, J. B. W. T. S. L. F., 2008. Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of applied Behavioral Science*, Volume 44, pp. 48-70.
- Bilhim, J. A. d. F., 2013. *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*. 7.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cardoso, A., 2018a. *Comandante do KTM/KFOR 2016/2017* [Entrevista] (12 Abril 2018a).
- Cardoso, A., 2018b. *Liderança em Contexto Operacional Terrestre*. Predouços: IUM.
- Chiavenato, A., 2004. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas.
- Cunha, M. P. e. et al., 2014. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 7.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Dent, F. H. V. & R. J., 2009. *Motivation and Employee Engagement in the 21st Century: A Survey of Management Views*. 1.<sup>a</sup> ed. United Kingdom: Ashridge.
- EMA, 2006. *PPA 10(A) – GESTÃO DE PESSOAL – DOCTRINA BÁSICA E PROCEDIMENTOS GERAIS*. Lisboa: Marinha Portuguesa.
- EMA, 2011. *ISA 1(B) - INSTRUÇÕES DE SEGURANÇA MILITAR*. Lisboa: Marinha Portuguesa.
- EMGFA, 1986. *SEGMIL 1 - Instruções para a Segurança Militar Salvaguarda e Defesa de Matérias Classificadas*. 1 ed. Belém: EMGFA.
- EU-OSHA, 2018. *Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho*. [Online]  
Available at: <https://osha.europa.eu/pt/about-eu-osha/what-we-do>  
[Acedido em 11 novembro 2017].



- Eusébio, B., 2018. *Centro de Psicologia Aplicada do Exército - Chefe do Gabinete de Estudos* [Entrevista] (16 março 2018).
- Firmo, J., 2017. *Psicóloga Clínica na Repartição de Recrutamento e Seleção da Direção de Pessoal* [Entrevista] (27 outubro 2017).
- GABCEMA, 2017. *Diretiva de Planeamento da Marinha*, Lisboa: Marinha.
- GABCEMA, 2018. *Diretiva Estratégica da Marinha*, Lisboa: Marinha.
- Gonçalves, S., 2014. *Livraria Almedina - Psicossociologia do Trabalho e das Organizações*. [Online]  
Available at: [http://www.almedina.net/catalog/product\\_info.php?products\\_id=24558](http://www.almedina.net/catalog/product_info.php?products_id=24558)  
[Acedido em 6 dezembro 2017].
- Governo, 2014. Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro. *Diário da República, 1ª Série, n.º 250*, 29 dezembro, p. 6399.
- Governo, 2015. Decreto Regulamentar n.º 10/2015, de 31 de Julho. *Diário da República, 1ª Série, n.º 148*, 31 julho, p. 5220.
- Herbert, O.-3. J., 2018. *UK Royal Navy* [Entrevista] (22 janeiro 2018).
- IESM, 2015. *NEP / ACA - 010 Trabalhos de Investigação*, Lisboa: IESM.
- Isabel, C. A. J., 2017. *Antigo Responsável, EMA Divisão de Planeamento - área de segurança* [Entrevista] (14 novembro 2017).
- Kristensen, T. S. H. H. A. & B. V., 2005. The Copenhagen Psychosocial Questionnaire - A tool for the Assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal Work, Environment & Health*, Volume 31(6), pp. 438-449.
- Lusa, 2018. *Marinha com 900 militares a menos renova imagem na Internet para atrair jovens*. [Online]  
Available at: <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2018-05-09-Marinha-com-900-militares-a-menos-renova-imagem-na-Internet-para-atrair-jovens#gs.KG12zIk>  
[Acedido em 09 maio 2018].
- Maldonado, S., 2017. *Estado-Maior do Exército - Divisão do Pessoal* [Entrevista] (5 dezembro 2017).
- Marques, A. J. O., 2017. *2º Comandante da Esquadilha de Navios de Superfície* [Entrevista] (15 Novembro 2017).
- Muñoz-Delgado, O.-2. J., 2017. *Armada Espanhola* [Entrevista] (11 novembro 2017).
- Neves, D. d. C., 2017. *Psicólogo Clínico do Gabinete de Saúde Ocupacional do Centro de Medicina Naval* [Entrevista] (2 novembro 2017).



- NSO, 2007. *STANAG 2565 AMEDP 65 – Leaders Psychological guide*. 1 ed. Brussels: NSO.
- NSO, 2018. *NATO Standardization Office (NSO) Protected Web Site*. [Online]  
Available at: <https://nso.nato.int/protected/>  
[Acedido em 11 novembro 2017].
- OECD, 2017. *"Mental Health", in Health at a Glance 2017*, Paris: OECD Publishing.
- OPP, 2014. *A Saúde Psicológica em Portugal*. [Online]  
Available at: <https://www.ordemdospsicologos.pt/pt/noticia/1243>  
[Acedido em 20 janeiro 2018].
- OSHA, 2017. *Riscos psicossociais e stresse no trabalho*. [Online]  
Available at: <https://osha.europa.eu/pt/themes/psychosocial-risks-and-stress>  
[Acedido em 20 janeiro 2018].
- OVM, 2016. *Observatorio de la vida militar*. [Online]  
Available at: <http://www.observatoriodelavidamilitar.es/informes.html>  
[Acedido em 5 janeiro 2018].
- Palma, J. M. N., 2017. *Superintendente do Pessoal* [Entrevista] (20 novembro 2017).
- Pejtersen, J. H. K. T. S. B. V. & B. J., 2010. The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, Volume 38(3), pp. 8-24.
- Porto Editora, 2017a. *infopédia. Dicionários Porto Editora*. [Online]  
Available at: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/estado>  
[Acedido em 6 dezembro 2017].
- Porto Editora, 2017b. *infopédia. Dicionários Porto Editora*. [Online]  
Available at: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/psicologico>  
[Acedido em 6 dezembro 2017].
- Santos, L. A. B. d., 2014. *Comportamento Humano em Contexto Militar - Subsídio para um Referencial de Competências destinado ao Exercício da Liderança no Contexto das Forças Armadas Portuguesas: Utilização de um "Projeto STAfS" para a configuração do constructo*. Cadernos do IESM ed. Pedrouços: IESM.
- Santos, L. A. B. d. et al., 2016. *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: IESM.
- Silva, A. C. P. d., 2017. *Comando Naval - Chefe Divisão de Informações* [Entrevista] (13 outubro 2017).



- Silva, C. F. d. et al., 2011. *Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) - Portugal e Países Africanos de língua oficial portuguesa*. Aveiro: Fundação para a Ciência e a Tecnologia.
- Silva, H. T. d., 2014. *Observador*. [Online]  
Available at: <https://observador.pt/2014/07/17/stress-custa-240-mil-milhoes-por-ano-empresas/>  
[Acedido em 14 maio 2018].
- Superintendência do Pessoal, 2017. *Diretiva Setorial de Recursos Humanos*, Lisboa: Marinha.
- USCG, 2004. *Coast Guard Leadership and Professional Development*. [Online]  
Available at: <http://www.dcms.uscg.mil/Portals/10/CG-1/leadership/docs/pdf/competencies1.pdf?ver=2017-03-22-114340-870>  
[Acedido em 6 janeiro 2018].
- Varamentes, O.-4. D., 2017. *Supreme Joint War College - Grécia* [Entrevista] (6 novembro 2017).



